

# 第三セクターのあり方についての最終報告書

令和4年11月29日

大台町第三セクターのあり方検討委員会

---

はじめに

第1 検討の対象について

- 1 検討の対象とする第三セクター
- 2 施設面からの検討について

第2 施設の必要性

第3 大台町方式の評価

第4 それぞれの第三セクター運営の方向について

- 1 株式会社宮川物産について

- (1) 経営の状況
- (2) 不採算の要因
- (3) 今後の方向性

- 2 株式会社宮川観光振興公社

- (1) 経営の状況
- (2) 不採算の要因
- (3) 今後の方向性

- 3 道の駅奥伊勢おおだい株式会社

- (1) 経営の状況
- (2) 今後の方向性

第5 各施設・各第三セクター相互の連携と相乗効果の発揮

おわりに

参 考

---

## はじめに

当委員会は、大台町第三セクターのあり方検討委員会設置要綱（令和3年6月28日告示第104号）に基づいて、第三セクターの自立経営に向けたあり方を検討することを目的に設置されたもので、令和3年8月26日に委員が委嘱されて検討を開始し、令和4年2月9日には中間的なとりまとめを公表し、委員の任期は令和3年度末をもっていったん終了したが、令和4年4月1日からは新たに委員が任命されて、検討を重ねてきた。両年度にまたがって、都合8回の会議を開いて議論をかわすことに加え、それぞれの施設を訪問して責任者のお話を伺うとともに、松阪市の同種の施設についての考え方を調査するなどして、議論を進めてきた。

この報告書は、その検討の結果を取りまとめたもので、能力と時間の限界に鑑みればもとより不十分なものであることは免れないが、われわれ委員の意のあるところをくみ取られ、第三セクターのより良い運営のために生かされることを願うものである。

## 第1 検討の対象について

### 1 検討の対象とする第三セクター

当委員会は、株式会社宮川物産、株式会社フォレストファイターズ、株式会社エム・エス・ピー、株式会社宮川観光振興公社、道の駅奥伊勢おおい株式会社、株式会社奥伊勢ハイウェイパークという、6つの第三セクターについて検証し、自立経営に向けたあり方を検討することを目的として設置されたものである。

しかしながら、これら6つの第三セクターのうち、株式会社フォレストファイターズ、株式会社エム・エス・ピーは、法人事業そのものが町の産業施策になっていること、株式会社奥伊勢ハイウェイパークは、大紀町の出資もあって当町だけでは検討できないことから、限られた任期間に検討する第三セクターとしては、株式会社宮川物産、株式会社宮川観光振興公社、道の駅奥伊勢おおい株式会社の三社に限定することとした。

## 2 施設面からの検討について

当委員会の任務は、第三セクターの自立経営に向けた検討を行うことではあるものの、いずれの第三セクターも、町の公の施設の設置とあわせてそれを管理・運営すべきものとして設立されたものであることから、町の設置する公の施設としての側面からも検討する必要があると判断した。

### 第2 施設の必要性

第三セクターのあり方以前に、それぞれの管理する施設がそもそも公の施設として町が設置（奥伊勢パーキングエリアの営業施設は、中日本エクシス株式会社より賃借）する必要があるのかが重要な論点になると思われたが、検討の結果、次のような理由で、いずれの施設も必要性は十分認められると判断した。

町の長年の課題である過疎化の要因は、基幹産業である農林業の衰退など、産業構造の変化による雇用の場の減少であり、人口の自然減少に加えて若者が流出していることである。一方で、町の地形・地勢により、民間企業の立地が期待できないのが実情である。

このため、町では産業振興・雇用の場の確保を図るため、公益性・公共性の高い事業であることに限定して、その必要性を判断した上で、六つの第三セクター方式による会社を設立し、地元産業の活性化と雇用の場の確保に努め、定住の促進と過疎化の改善に繋がっている。

以来、その事業内容は、農林業後継者の育成・確保、地元産材の活用、地元農林水産物の活用・販売、集客交流拠点、情報発信など、地域活性化に資する役割を担ってきており、公益性・公共性の部分について、大きな役割を果たしてきた。

本町では、依然人口流出が続いていること、地方創生が国の課題となるなかで大台町まち・ひと・しごと創生総合戦略を策定して対策に取り組んでいるということを考え合わせれば、なお施設の必要性はあるものと考えられる。

したがって、以下では、施設の必要性を前提として、つまり不採算なら施設を廃止すればよいとは考えないという前提で、より良い施設の運営方策を検討することとした。

### 第3 大台町方式の評価

今回検討した三つの施設と三つの第三セクターは、共通した考え方で、施設の設置、第三セクターの設立、施設の運営管理が行われている。つまり、町の公の施設の設置とそれを管理・運営すべき第三セクターの設立は一体となって進められ、施設の設置後は、株式会社形式の第三セクターが責任をもって運営にあたり、民間企業と類似の経営によって収益をあげて、運営に要する経費を賄うだけでなく、施設の減価償却費相当額の施設使用料を町に納め、町はその施設使用料を地場産業振興基金に積み立てている。同基金は、施設ごとに分別して管理され、当該施設の整備または当該第三セクターの経営安定のためにのみ、予算の定めるところにより取り崩すことができる。

地方自治法の一部を改正する法律（平成15年法律第81号）によって指定管理方式が制度化されて以後は、同制度を活用している。つまり、原則非公募で、施設の指定管理を第三セクターに委ね、施設利用者以外の用にも供しているなど直接収益に結びつかない部分の管理費用については指定管理料が支払われる一方で、減価償却費相当額が施設使用料として徴収されている。

これは、施設の建設費は町が負担するが、その後の運営については採算をとりながら町費の負担なしに地域振興の効果が発揮できるように、大台町独自で考えられた方式で、「大台町方式」とでも呼ぶことのできるものであって、基本的には評価できるものである。したがって、町当局の努力と第三セクターの経営努力によって何とか持続可能な施設運営ができていている場合は、当面この枠組を維持することが現実的であると思われる。

しかしながら、このような仕組みは、ひと度採算が悪化したり、予期せぬ事態に遭遇すれば、施設を設置している町の責任と、それを管理・運営する第三セクターの責任が不分明となり、町民への説明責任、出資者への説明責任が不十分になる可能性がある。

一方この仕組みは、第三セクター設立当初から町当局とともに積み上げてきた経緯があり、それをにわかに改めることは難しいという事情もある。

以上からは、条例に基づいて公の施設を設置している町の責任と、それを指定管理している第三セクターの経営責任をできるだけ分離、明確化しながら、町当局と第三セクターが力を合わせて、健全経営に努めるというのが基本方向であると思われる。

なお、指定管理制度は、平成15年に地方自治法の一部が改正され、多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図る

ことを目的として、導入されたものである。したがってその観点からは、公募によって広く管理者を募り、競争原理を働かせながら、安価に優れたサービスを提供する主体を選定するのが本来である。

しかしながら、一般の民間事業者に運営管理を任せただけの場合、収益が出た場合は町外に流出してしまうおそれがあるばかりか、指定管理期間の終了後の運営については何らの保証もなく、他の自治体では経営が悪化して指定管理期間中に撤退したような事例もある。

限られた範囲ではあるが、松阪市の視察も含めて、他の自治体の指定管理の方式について情報収集を行ったが、一般的には、自治体の施策として施設を設け、その管理を民間に委ねているという考え方になっていて、自治体からは指定管理料を支払い、施設から収益が発生すれば、それに応じて指定管理料を減額し、収益が上回れば納付金を求めるという方式を取っているものと思われた。減価償却相当分を施設使用料として徴収しているような自治体はなかった。指定管理制度の趣旨を貫けば、そのような方式になるのであろうが、指定管理者にしてみれば、誠実に施設管理をすれば責任を果たすことができるので、大台町方式のように、施設から収益を上げようという動機は乏しくなり、その分地域振興効果も小さくなるのではないかと思われる。しかしながら、町の施策が前面に出ているような場合は、指定管理制度本来のあり方に立ち戻って、他の自治体の手法を検討することも有用であると思われる。

当町では、指定管理制度の導入前から大台町方式を基本としてきており、大台町方式を実現するために指定管理制度に移行したものと考えられるので、大台町方式をとる以上は、法改正の趣旨とは必ずしも一致しない点もあるが、非公募で第三セクターを指定管理者とし、経営状況が議会に報告されるといった第三セクターのメリットを生かしながら、第三セクターは経営責任を果たし、町当局は行政責任を果たしながら、安定的な施設の管理運営を実現することがよいと思われる。

以上のように、大台町方式は有効な方式ではあるが、ただし、大台町方式がうまく行かない場合は、それにこだわるべきではなく、公募方式の指定管理者制度だけでなく、さまざまな手法を広く検討すべきである。

## 第4 それぞれの第三セクター運営の方向について

### 1 株式会社宮川物産について

#### (1) 経営の状況

株式会社宮川物産（以下「物産」という。）は、「大台町宮川特産品加工施設」（以下「加工施設」という。）を管理している。加工施設は、農林水産物資源の有効利用を促進し、地場産業の活性化を図るために大台町弥起井267番地3に設置されたもので、その管理は、施設の設置条例によって、指定管理者が行うものと定められている。

現在は、非公募で、物産が指定管理者となっている。現在の管理期間中（令和3年4月1日から令和6年3月31日）は、指定管理料は支払われない一方で、施設の減価償却費相当額が施設使用料とされている。本来ならば施設使用料として年4,836,000円が納められるべきところ、物産の経営状況に鑑みて免除されている。

物産は、加工施設を利用して、町の推奨作物を活用して特産品に加工することによって、町の農業施策に大きく寄与している。とくに、農業活性化のための特産品づくりや町が産地化を目指した「柚子」の活用施策に中心的な役割を担うことを通して、耕作放棄地対策にも寄与してきた。町の振興、過疎化の歯止め、雇用の場などといった面での効果が認められる。

これまでの経営状況は、営業利益の出ている年度もあるが、営業損失の出ている年度が多く、令和3年度末で繰越利益剰余金が2千2百万円余の赤字となっている。損失は、地域産業の振興と雇用の確保という公共的な使命を帯びているために、仕入れの量や単価、あるいは賃金を下げることができないのが一因ではないかと思われる。そのようななかで、不採算商品の改廃、利益率向上に向けたOEMの推進と価格改定など、一定の経営努力が認められる。

#### (2) 不採算の要因

物産は、自ら特産品の加工を行い、販売をすることによって、町の産業振興に寄与しているのだが、特産品の加工・販売という事業の性質上、採算は厳しい。

加工販売の品目の選択が町の施策への協力という観点から決められ、仕入れ先が主に町内であり、産業振興のためには売上高に対して仕入額が高止まりし

がちの品目があると思われる。たとえば柚子については、価格面では、物産は市価で仕入れて、農家に約束した金額を下回る場合は町が補助金で支援するという制度をとっているが、全量物産が買い取るという約束があるため、一定規格を満たせば販売の見通しが立たなくても仕入れているし、仕入れた以上は果汁に加工しているが、必ずしも原価に利潤を上乗せして販売できるとはかぎらない。

平成30年度から稼働を始めた新工場におけるコスト、光熱水費、特に電気代が多額であること、柚子の仕入れは今後益々増加していくこととなるので販路拡大をしないと在庫を抱えてしまうこと、などが大きく経営を圧迫し、利益を上げることは現状では難しい。今のところ施設使用料が免除されているが、本来の額を納付すれば、経営を大きく圧迫することになる。事業を整理・縮小するのでなければ、販路を拡大するしか経営改善の途はないので、営業・総務・製造体制の構築とそれに必要な人材の確保・育成が最重要課題になっている。

一方、不採算商品の改廃、利益率向上に向けたOEM化の推進、価格の改定などの経営改善の努力がされているので、その成果に多少の期待はある。

いずれにしても、特産品加工を通じて農業活性化の下支えをしており、当町の産業振興に欠くことのできない役割を果たしているため、経営改善は急務である。

### (3) 今後の方向性

物産の経営については、本来は特産品加工・販売事業者として自ら採算をとることが望ましいのであるが、一方で町の農業活性化を支えるという使命があるために、採算面からだけで経営判断できないという現実もある。

産業振興の役割を担い、町の経済に欠くことのできない貢献をしているのであれば、それに応じて、産業振興の観点から行政としての支援策を講じることも必要だと思われる。その場合は、町当局の政策を引き受けることによって生じる損失か、あるいは事業から生じる成果に見合う額までは、町の財政措置を講じてよいと思われる。また、経営努力を超える不採算分に対して支援することになるので、不採算の要因を明確にすることも必要である。経営改善に取り組まれているので、その成果にも注目しながら、どのような支援をどの程度行うのか判断されたい。

また、不採算の第三セクターに、減価償却費相当額を施設使用料として納付させることには無理があるので、施設の管理方式についても、当初想定した「大台町方式」の枠組にとらわれずに見直すことが必要だと思われる。松阪

市の飯高地区の特産品加工は、住民グループによって行われるもので、物産と比べてたいへん小規模であったが、市の加工施設を安価な使用料で利用し、施設費の負担はほとんどないようであった。まず、施設費の負担から解放したうえで、積極的な支援策を講じ、それに見合った地域振興効果を発揮できるように経営させるのが得策ではないかと思われる。

なお、物産の経営困難の主な原因は、思うように販路が開拓できず、販売が伸び悩んでいることにあると思われる。したがって、物産の経営面からも、町の振興面からも、問題は、特産品の販売が増えれば解消される性質のものである。これまで以上に、観光・交流施策とあわせて、町の特産品のPRに努めることが、物産の経営を改善するとともに、町の活性化につながるものと思われる。

## 2 株式会社宮川観光振興公社について

### (1) 経営の状況

株式会社宮川観光振興公社（以下「公社」という。）は、「大台町奥伊勢フォレストピア」（以下「フォレストピア」という。）を管理している。フォレストピアは、森林を総合的に活用した都市と山村の交流拠点となる場として造られたものであり、併せて地場産業と観光、地域の活性化を図るための施設である。その管理は、施設の設置条例によって、指定管理者が行うものと定められている。

平成9年の施設の設置以来、「大台町方式」で公社が運営、管理してきており、指定管理制度の導入からは非公募で公社が指定管理者となっていたが、現在の指定管理期間は、公募方式がとられ、競争を勝ち抜いて公社が指定管理者に選定されている。今期中（令和3年4月1日から令和6年3月31日）は、指定管理料として年5,393,560円が町から支払われる一方で、施設使用料として年8,555,000円が町に納められている。指定管理料は、施設利用者以外の用にも供している芝生広場など、直接収益に結びつかない部分の管理費用を見積って交付され、施設使用料は減価償却費相当額が定められている。

施設の利用者は、設置条例に基づいて利用料金を納付しなければならず、利用料金は指定管理者の収入となる。施設の運営に伴う費用は指定管理者の負担となるので、その差額が営業利益または損失となる。

開業以来、令和3年度末までに、累計2,508,687人の利用があり、コロナ禍においても年間5万人近い利用（令和3年度49,923人）があるので、観光交流

施設として、当町の地域活性化に大きな役割を果たしていると認められる。従業員数も、令和3年3月現在で正社員9名を含む27人が雇用されているので、雇用の場としての役割も大きい。町の振興、過疎化の歯止め、などといった面でも大きな効果があがっているものと認められる。

一方経営状況は、営業利益の出ている年度もあるが、営業損失の出ている年度が多く、令和3年度末で繰越利益剰余金が4千万円余の赤字となっている。この差は、コロナ対策の支援金などが収入されているほか、年度によっては施設使用料を積み立てた地場産業振興基金を財源として町から経営安定補助金が出ているためである。

人件費削減や広告宣伝費等の見直しなどが行われてきたが、現在は、民間企業の会長を社長に招くとともに、ホテル運営、料理にアドバイスをいただけるよう2名の顧問を招聘して、経営改善に努力している。

コロナ禍でキャンプ需要が高まり、この高い需要が中長期に続くと見込まれているが、キャンプは通年の入込が期待できるために、当施設内にキャンプ場を造成し、さらに町負担の施設整備としてキャンプサイトを拡張した。公社はキャンプ場運営により、3年後の赤字解消を目指している。

## (2) 不採算の要因

集客努力によって一定の利用を確保しているものの、採算面では決して良好とは言えない現状である。一般にリゾートホテルは、100名収容できないと経営は難しいと言われていながら、フォレストピアは11室とコテージ5棟で72名の収容規模であること、利用が夏季に集中し冬季の稼働率が極端に低いことなどから、そもそも採算の厳しい施設だと思われる。夏季以外の利用促進の難しい立地であること、採算点からみて施設規模が小さいことなどから、施設そのものにも不採算の要因があると考えられる。

一方で当初から、施設の設置と第三セクターによる運営が一体的に考えられていたために、施設そのものが採算をとるのが難しいのか、経営に何らかの問題があるのかは、判然としない。おそらくその両者ともに原因になっているのだろうが、それぞれの影響を区別した分析はされていない。

## (3) 今後の方向性

施設面で経営に不利な要素はあるものの、これまで何とか経営を維持してきたこと、会社運営については村が責任をもつとして幅広く出資の協力をお願いして、施設の設置と同時に第三セクターとして公社を設立し、その運営を

任せたという経緯があること、経営改善の見通しをもってキャンプサイトの拡張に新たな投資を行ったことを考え合わせれば、施設の設置者としての町の責任を明確にしながらも、第三セクターにさらなる経営努力を求めることが、基本になると考えられる。

フォレストピアは、平成9年に建設されたもので相当な年月を経ているが、温泉施設の配管など目に見えない部分の老朽化が懸念されているものの、施設の目に見える部分については良好に管理されており、高級リゾートホテルの雰囲気をもっている。この施設は、温泉施設をもっているうえに、高級リゾートホテルの雰囲気をもっているため、さまざまな高付加価値化の可能性を秘めていると思われる。工夫次第ではさらなる誘客の余地もあると思われるので、潜在化している魅力を生かして集客に努めるとともに、温浴施設を生かした冬季利用を増やして通年での稼働率を上げることが望まれる。公社としては従業員教育などによる暖かくて高品質のサービスを実現し、一方で町当局も奥伊勢を楽しむための拠点としてのPRに努めることによって、さらなる集客を実現されたい。

今日同種の施設をもっている自治体では、指定管理の場合は公募によることや、公の施設であることをやめて民間事業者に公募貸付するなどの管理形態が試みられている。厳しい経営の現状に鑑みれば、民間の良さを生かした運営ができる方式という点から、さまざまな経営形態を検討することが望ましいものの、「大台町方式」では、施設整備以外には実質的に町費を支出していないので、他の自治体の手法と比較して遜色があるわけではない。まずはこの方式で精一杯努力し、うまく行かないことが分かれば、他の手法にするという順序でよいと思われる。

この場合、大台町方式を採用するのであれば、指定管理者の公募を行うということは、ほとんど意味がないばかりか、第三セクターの管理を前提とする同方式とは矛盾するのではないかと考えられる。つまり、町外の民間企業が指定管理者になった場合、利益ができれば町外に流出するだけでなく、指定期間満了後の運営は保証のかぎりでないから、運営主体が誰もいなくなるという事態も十分にありうる。もし、公募をするのであれば、新たな管理運営方式として検討し直すことが必要である。

町当局においても、施設の設置責任を果たすという観点から、直接間接の利用促進に努めるとともに、施設の多面的な地域振興機能が発揮できるような施策展開が望まれる。

なお、施設の設置から20年以上が経過しているため、修繕箇所が増加とそれに伴う費用の増加の対策としても、また高級リゾートホテルの雰囲気をもち続けるためにも、大規模修繕や施設のリニューアルが必要になってくると思わ

れる。大台町方式によっても、施設面の責任は町にあるので、今後の経営も考えて、適時適切に検討されたい。

### 3 道の駅奥伊勢おおだい株式会社について

#### (1) 経営の状況

道の駅奥伊勢おおだい株式会社（以下「道の駅会社」という。）は、大台町農林水産物直売施設 道の駅「奥伊勢おおだい」（以下「直売施設」という。）を管理している。直売施設は、地域の農林水産物をはじめとする特産品の販売、各種情報の提供、地域の特産品をメニューに取り入れた食材を提供して地域の活性化を図るために、大台町佐原663番地に設置されたもので、その管理は、施設の設置条例によって、指定管理者が行うものと定められている。

現在は、非公募で、道の駅会社が指定管理者となっている。現在の管理期間中（令和3年4月1日から令和6年3月31日）は、指定管理料として年1,170,000円が町から支払われる一方で、施設使用料として年8,415,000円が町に支払われている。指定管理料は、公衆トイレなど直接収益に結びつかない部分の管理費用を見積もって交付されている。

道の駅会社は、直売施設の管理を行うことを前提として設立された第三セクターであり、公の施設として町が責任をもちながら、民間の良さを生かした運営ができるという点で、現在の指定管理制度に大きな問題はないと思われる。

主な収入は、委託販売による売上げで、仕入れ販売と飲食の売上げもある。支出は、仕入れ原価のほか、主に人件費からなる販売・一般管理費である。

平成13年の開業以来、累計で7,857,025人、令和3年度だけで390,549人の観光入込客数があり、とくに農林水産物の直売施設として、地域の製品の販売に寄与しているものと認められる。令和3年現在の従業員数は18人であり、雇用の場としての効果もある。

令和3年度は、コロナ禍の影響もあって、31万円余の営業損失（当期純利益では2百万円余の黒字）になっているが、令和3年度末で1千百万円余の繰越利益剰余金となっている。

第三セクターとしての組織形態を管理組合から第三セクター方式の株式会社化するにあたり、大きな営業損失を計上し、会社となった平成16年以後、も経営の厳しい時期があったが平成26年をもって経営状況の改善が図られた。その後も順調な推移を見せており、健全経営は可能だと思われる。

コロナ禍での施設経営は大きな懸念事項であるものの、検討の対象とした三社のうちでも最も多くの集客を図り、最も多くの売上を上げており、まさしく町の拠点となっている。

なお、当初は道の駅という性質上、観光客の利用があったが、最近は地元利用も多くなっている。

## (2) 今後の方向性

経営の厳しい時期もあったが、平成26年度からコロナ禍前の令和元年度まで営業損益が黒字と、このところ良好な経営状況となっていて、健全経営の見通しはあるといえる。

そもそも直売施設は、道の駅会社の管理を前提として整備され、道の駅会社は直売施設の管理を前提に設立されたという経緯に照らせば、現在は経営が好転し、良好に管理されている以上、当面はこの管理形態を維持することでよいと思われる。

なお、20年以上が経過し、施設の経年劣化により修繕箇所の増加とそれに伴う費用も増加しているので、長期的・計画的に適時、適切に施設修繕を行っていく必要があると思われ、施設設置者としての町が責任をもって検討されたい。

## 第5 各施設・各第三セクター相互の連携と相乗効果の発揮

いずれの第三セクターも、厳しい過疎化の現状に鑑みて、町では産業振興・雇用の場の確保を図るため、公益性・公共性の高い事業を立ち上げるために設立されたものであり、地元産業の活性化と雇用の場の確保を使命としている。また、いずれの施設も、その事業の拠点となるべく、設置されたものである。

それぞれの施設の機能と第三セクターの事業にはそれぞれ重なる部分があり、相互に連携することによって、相乗効果を発揮することができるものと思われる。

たとえば、物産からみればフォレストピアと直売施設はその生産した特産品の販路にあたっているし、フォレストピアの宿泊客が直売施設に立ち寄って土産物を買求めることもありうる。また、大台町あるいは宮川に強い愛着を持っている方が、いずれの施設に対しても潜在的顧客になるといった関係にある。

さらには、町の観光交流施策が成功すれば、各第三セクターの売上げの向上

につながるものと思われる。

各第三セクターと町当局の協議の場を設けて、共通の戦略をもって四者が連携することによって、町の活性化にますますつながることが期待される。

## おわりに

検討した三つの第三セクターは、公の施設の管理運営を委ねるために設置と同時に設立されたものである。施設は、町の一般財源の負担なしに独立採算で管理運営され、公共的な役割を果たしてきた。この「大台町方式」は、設立当初はうまくいって効果をあげていたものの、採算が悪化すれば持続可能な管理運営ができなくなるおそれがあり、この方式の枠組をこえて対処することも視野に入れて検討した。

大台町方式は、施設の整備は町費で負担するが、その後の管理運営は、第三セクターの責任で行い、町費は支出しないというもので、他の管理形態と比較しても遜色のあるものではない。

したがって、できる限り大台町方式を維持しながら、町は施設の設置責任を果たし、第三セクターは経営責任を果たすことによって、それぞれの施設の地域振興効果を発揮することが基本になると考えた。

その基本を踏まえながら、それぞれの施設、それぞれの第三セクターの今後の対処すべき方向性を提言した。われわれとしては、委員としての責任を果たすべく精一杯の検討を重ねてきたつもりではあるが、もとより知識・経験には限界があり、不十分なところもあろうが、町当局の施策並びに第三セクターの運営の今後の参考としていただければ幸いである。

以 上

## 参 考

---

委員名簿

検討の経過

第三セクターの経営状況

(過去10年の比較貸借対照表と比較損益計算書)

松阪市の取組

委員からの提案

- (1) 株式会社宮川物産について
  - (2) 株式会社宮川観光振興公社について
  - (3) 道の駅奥伊勢おおだい株式会社について
  - (4) 三つの施設、三つの第三セクターを通じて
-

## 委員名簿

氏名	備考
◎ 村 林 守	有識者
青 木 俊 也	有識者（令和3年度）
藤 井 正 洋	有識者（令和4年度）
小 掠 幸 志	一般
鈴 木 恵 子	一般
中 江 美 春	一般
中 西 直 明	一般

◎：委員長

## 検討の経過

年月	項目	内容
令和3年 8月26日	委員会	第三セクターについて
令和3年10月27日	委員会	第三セクター3社の論点整理と各社の視察
令和3年12月22日	委員会	第三セクター3社の論点整理
令和4年 2月 9日	委員会	中間報告書の提示とその内容確認
令和4年 3月 3日	議会全員協議会	中間報告書の説明
令和4年 5月10日	委員会	中間報告書に対しての意見報告
令和4年 7月11日	委員会	松阪市関連施設の視察（飯高・飯南地区）
令和4年 9月29日	委員会	最終報告書案について意見交換
令和4年11月29日	委員会	最終報告書案について意見交換

(株)宮川物産：貸借対照表

資産の部	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
<b>【流動資産】</b>				
現金・預金	12,670,788	11,273,396	10,057,545	4,703,160
売掛金	2,779,152	3,766,979	2,538,947	3,202,334
たな卸資産	12,216,566	12,361,233	12,569,396	13,049,016
立替金	0	10,573	10,573	10,573
貸倒引当金	-17,559	-30,000	-20,000	-20,000
合計	27,648,947	27,382,181	25,156,461	20,945,083
<b>【固定資産】</b>				
<b>【有形固定資産】</b>				
建物・付属設備	43,798	37,580	32,245	27,667
構築物	6	6	6	6
機械・装置	4,896	3,892	3,095	2,462
車両・運搬具	1	1	1	1
工具・器具・備品	7	3	3	3
合計	48,708	41,482	35,350	30,139
<b>【無形固定資産】</b>				
ソフトウェア	0	0	0	0
<b>【投資その他資産】</b>				
出資金	200,000	200,000	200,000	200,000
資産の部合計	27,897,655	27,623,663	25,391,811	21,175,222
<b>負債の部</b>				
<b>【流動負債】</b>				
買掛金	1,128,172	1,028,039	1,107,973	2,203,290
短期借入金	0	0	0	0
未払金	1,347,608	1,617,504	1,279,834	1,297,754
未払費用	451,790	361,455	1,467,590	355,013
未払法人税等	180,000	180,000	185,000	185,000
未払消費税等	494,000	519,600	742,000	401,500
預り金	233,426	191,500	246,690	170,175
流動負債合計	3,834,996	3,898,098	5,029,087	4,612,732
<b>【固定負債】</b>				
長期借入金	0	0	0	0
負債の部合計	3,834,996	3,898,098	5,029,087	4,612,732
<b>純資産の部</b>				
資本金	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
繰越利益剰余金	4,062,659	3,725,565	362,724	-3,437,510
純資産の部合計	24,062,659	23,725,565	20,362,724	16,562,490
負債及び純資産合計	27,897,655	27,623,663	25,391,811	21,175,222

平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
1,917,102	3,977,730	18,546,074	4,226,683	8,514,641	5,077,288
3,256,746	4,410,414	3,246,779	4,191,491	2,583,970	6,270,118
15,326,069	17,863,537	17,009,988	16,127,910	12,423,250	15,564,552
10,573	10,573	10,573	10,573	0	0
-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000
20,490,490	26,242,254	38,793,414	24,536,657	23,501,861	26,891,958
26,003	20,804	15,605	10,406	5,207	8
6	6	6	6	6	6
1,959	1,560	1,243	992	970	781
1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3
27,972	22,374	16,858	11,408	6,187	799
0	0	929,050	710,450	491,850	273,250
200,000	200,000	200,000	0	0	0
20,718,462	26,464,628	39,939,322	25,258,515	23,999,898	27,166,007

784,875	1,078,258	1,899,213	1,197,232	497,900	706,952
0	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
1,399,806	1,337,058	1,588,875	1,404,359	1,326,734	1,120,619
348,279	547,640	769,410	1,535,786	1,071,807	1,123,604
185,000	185,000	185,000	185,000	185,000	185,000
389,200	400,300	395,000	685,200	487,100	276,300
171,606	266,088	261,673	157,466	186,873	118,036
3,278,766	8,814,344	10,099,171	10,165,043	8,755,414	8,530,511
0	0	2,650,000	2,050,000	1,450,000	850,000
3,278,766	8,814,344	12,749,171	12,215,043	10,205,414	9,380,511

20,000,000	20,000,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000
-2,560,304	-2,349,716	-12,809,849	-26,956,528	-26,205,516	-22,214,504
17,439,696	17,650,284	27,190,151	13,043,472	13,794,484	17,785,496
20,718,462	26,464,628	39,939,322	25,258,515	23,999,898	27,166,007

(株) 宮川物産：損益計算書

	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
<b>【売上高】</b>				
加工売上高	33,697,882	33,890,911	30,068,481	30,218,374
商品売上高	1,612,293	1,570,710	1,667,339	5,093,480
売上高合計	35,310,175	35,461,621	31,735,820	35,311,854
<b>【売上原価】</b>				
期首棚卸高	97,232	95,016	92,700	674,935
商品仕入高	459,746	1,278,595	1,209,132	3,867,253
当期製品製造原価	31,085,960	28,914,381	29,571,146	30,002,950
合計	31,642,938	30,287,992	30,872,978	34,545,138
期末棚卸高	95,016	92,700	674,935	218,992
売上総利益金額	3,762,253	5,266,329	1,537,777	985,708
<b>【販売費及び一般管理費】</b>				
販売費及び一般管理費	5,882,368	5,911,534	5,664,997	6,693,772
営業利益	-2,120,115	-645,205	-4,127,220	-5,708,064
<b>【営業外収益】</b>				
受取利息割引料	1,534	1,595	1,315	983
貸倒引当金戻入	0	17,559	30,000	0
雑収入	497,527	469,276	918,326	2,092,020
営業外収益合計	499,061	488,430	949,641	2,093,003
<b>【営業外費用】</b>				
支払利息割引料	0	0	0	0
雑損失				
【経常利益】	-1,621,054	-156,775	-3,177,579	-3,615,061
<b>【特別利益】</b>				
前期損益修正益	0	0	0	0
特別利益合計	0	0	0	0
税引前当期純損失金額	-1,621,054	-156,775	-3,177,579	-3,615,061
法人税等	180,305	180,319	185,262	185,173
当期純損失金額	-1,801,359	-337,094	-3,362,841	-3,800,234

平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
29,618,169	29,570,953	30,087,403	41,824,639	40,520,765	29,334,930
7,598,679	8,442,669	7,192,092	7,243,855	5,797,312	8,217,005
37,216,848	38,013,622	37,279,495	49,068,494	46,318,077	37,551,935
218,992	93,982	409,305	298,600	198,690	328,780
4,590,124	5,392,286	5,085,896	4,021,383	4,092,603	3,842,382
26,244,477	26,170,698	33,711,319	45,150,494	37,143,387	26,076,913
31,053,593	31,656,966	39,206,520	49,470,477	41,434,680	30,248,075
93,982	409,305	298,600	198,690	328,780	381,720
6,257,237	6,765,961	-1,628,425	-203,293	5,212,177	7,685,580
6,081,259	7,354,600	9,835,316	15,063,952	11,766,013	11,243,516
175,978	-588,639	-11,463,741	-15,267,245	-6,553,836	-3,557,936
74	25	26	59	57	58
0	0	0	0	0	0
886,163	1,039,831	1,300,506	1,432,965	7,846,692	7,844,611
886,237	1,039,856	1,300,532	1,433,024	7,846,749	7,844,669
0	55,628	111,922	127,458	119,193	110,721
				481,688	
1,062,215	395,589	-10,275,131	-13,961,679	692,032	4,176,012
0	0	0	0	243,980	0
0	0	0	0	243,980	0
1,062,215	395,589	-10,275,131	-13,961,679	936,012	4,176,012
185,173	185,001	185,002	185,000	185,000	185,000
877,042	210,588	-10,460,133	-14,146,679	751,012	3,991,012

(株) 宮川観光振興公社：貸借対照表

	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
<b>資産の部</b>				
<b>【流動資産】</b>				
現金・預金	61,566,322	59,665,062	54,552,798	58,699,532
売掛金	1,281,409	3,323,703	2,627,757	2,664,312
商品	6,003,713	9,211,300	7,693,039	7,009,875
立替金				
未収入金	545,604	1,591,379	311,380	128,123
短期貸付金	60,000			360,627
前払費用	271,017	252,180	363,514	83,930
仮払金	6,340	6,340	496,672	
たな卸資産				
合計	69,734,405	74,049,964	66,045,160	68,946,399
<b>【固定資産】</b>				
<b>【有形固定資産】</b>				
建物				
建物・付属設備	30	30	28	28
構築物				
車両運搬具	4	4	4	4
工具器具備品	19	19	18	18
合計	53	53	50	50
<b>【投資その他資産】</b>				
投資有価証券	200,000	200,000	200,000	200,000
長期貸付金				709,613
資産の部合計	69,934,458	74,250,017	66,245,210	69,856,062
<b>負債の部</b>				
<b>【流動負債】</b>				
買掛金	4,303,090	5,838,808	3,381,128	4,866,245
未払金	3,818,231	4,069,645	3,280,924	2,423,955
未払法人税等	177,859	178,131	183,153	185,000
未払費用				566,178
未払消費税等	1,457,700	1,510,200	3,081,300	2,900,000
預り金	624,975	46,200	113,480	208,906
前受金				180,000
借受金				
利用券	75,000	80,000	43,000	673,000
流動負債合計	10,456,855	11,722,984	10,082,985	12,003,284
負債の部合計	10,456,855	11,722,984	10,082,985	12,003,284
<b>純資産の部</b>				
資本金	79,600,000	79,600,000	79,600,000	79,600,000
繰越利益剰余金	-20,122,397	-17,072,967	-23,437,775	-21,747,222
株主資本合計	59,477,603	62,527,033	56,162,225	57,852,778
純資産の部合計	59,477,603	62,527,033	56,162,225	57,852,778
負債及び純資産合計	69,934,458	74,250,017	66,245,210	69,856,062

平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
42,629,469	42,489,069	42,028,678	37,003,828	37,238,577	46,978,995
2,846,158	3,544,726	2,847,082	2,915,680	4,127,935	4,011,418
6,110,658	5,265,369	4,764,041	4,205,449		
			300	366,147	
9,993,712	8,838,436	334,692	6,063,704	8,263,689	3,882,054
367,172	342,441				
377,090	373,620	90,055	215,575	214,075	214,075
	24,958	40,054			
				3,481,922	3,569,425
62,324,259	60,878,619	50,104,602	50,404,536	53,692,345	58,655,967
1	1	1	1	30	30
29	29	29	29		
1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4
287,878	305,355	196,085	126,239	78,485	54,608
287,913	305,390	196,120	126,274	78,520	54,643
200,000	200,000	200,000			
342,441					
63,154,613	61,384,009	50,500,722	50,530,810	53,770,865	58,710,610

5,443,749	4,177,011	3,029,782	1,941,481	1,825,520	2,188,534
3,212,117	2,141,795	4,001,701	11,107,795	11,900,613	12,471,087
185,000	185,000	185,000	185,000	185,000	185,000
1,199,860	1,545,623	1,441,276	591,257	495,955	495,955
643,300	2,999,800	877,400	3,467,055		2,198,700
333,266	834,798	958,599	497,458	364,154	417,157
103,000	45,360	22,100	4,000	10,500	10,500
				8,000	
1,079,000	1,104,000	1,131,000	1,026,000	1,111,000	1,448,000
12,199,292	13,033,387	11,646,858	18,820,046	15,900,742	19,414,933
12,199,292	13,033,387	11,646,858	18,820,046	15,900,742	19,414,933

79,600,000	79,600,000	79,600,000	79,600,000	79,600,000	79,600,000
-28,644,679	-31,249,378	-40,746,136	-47,889,236	-41,729,877	-40,304,323
50,955,321	48,350,622	38,853,864	31,710,764	37,870,123	39,295,677
50,955,321	48,350,622	38,853,864	31,710,764	37,870,123	39,295,677
63,154,613	61,384,009	50,500,722	50,530,810	53,770,865	58,710,610

(株) 宮川観光振興公社：損益計算書

	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
<b>【売上高】</b>				
売上高	160,374,542	168,738,541	160,081,681	179,233,365
売上高合計	160,374,542	168,738,541	160,081,681	179,233,365
<b>【売上原価】</b>				
期首商品・製品棚卸高	6,203,745	6,003,713	9,211,300	7,693,039
当期商品仕入高	41,456,502	42,646,319	37,676,408	44,114,133
合計	47,660,247	48,650,032	46,887,708	51,807,172
期末商品・製品棚卸高	-6,003,713	-9,211,300	-7,693,039	-7,009,875
売上原価	41,656,534	39,438,732	39,194,669	44,797,297
売上総利益金額	118,718,008	129,299,809	120,887,012	134,436,068
<b>【販売費及び一般管理費】</b>				
販売費及び一般管理費合計	138,268,083	145,627,201	143,488,070	147,655,091
営業損失金額	19,550,075	16,327,392	22,601,058	13,219,023
<b>【営業外収益】</b>				
受取利息	43,350	37,805	36,983	35,910
雑収入	151,969	59,393	117,461	212,283
営業外収益合計	195,319	97,198	154,444	248,193
<b>【営業外費用】</b>				
現金過不足				3,006
雑損失	64,000	92,320	57,552	48,951
営業外費用合計	64,000	92,320	57,552	51,957
経常損失金額	19,418,756	16,322,514	22,504,166	13,022,787
<b>【特別利益】</b>				
補助金	18,422,368	19,550,075	16,322,514	14,898,340
特別利益合計	18,422,368	19,550,075	16,322,514	14,898,340
国庫補助金等圧縮損				
固定資産除却損			3	
固定資産圧縮損				
税引前当期純損失金額	996,388	-3,227,561	6,181,655	-1,875,553
法人税等	177,859	178,131	183,153	185,000
当期純損失金額	1,174,247	-3,049,430	6,364,808	-1,690,553

平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
171,314,193	167,767,964	157,065,016	159,795,156	112,981,377	124,659,711
171,314,193	167,767,964	157,065,016	159,795,156	112,981,377	124,659,711
7,009,875	6,110,658	5,265,369	4,764,041	4,180,728	3,462,686
41,290,997	40,132,411	36,238,172	35,780,405	18,616,455	20,270,983
48,300,872	46,243,069	41,503,541	40,544,446	22,797,183	23,733,669
-6,110,658	-5,265,369	-4,764,041	-4,180,728	-3,462,686	-3,528,462
42,190,214	40,977,700	36,739,500	36,363,718	19,334,497	20,205,207
129,123,979	126,790,264	120,325,516	123,431,438	93,646,880	104,454,504
145,088,372	138,161,374	129,925,620	130,978,434	120,263,251	126,692,631
15,964,393	11,371,110	9,600,104	7,546,996	26,616,371	22,238,127
47,451	25,015	17,021	10,857	5,761	1,069
177,536	239,970	306,143	397,363	22,257,700	17,874,986
224,987	264,985	323,164	408,220	22,263,461	17,876,055
17,098	1,624	-14,459	26,200		
29,910	18,950	49,276	54,707	19,660	27,374
47,008	20,574	34,817	80,907	19,660	27,374
15,786,414	11,126,699	9,311,757	7,219,683	4,372,570	4,389,446
18,272,962	8,990,333		261,583	12,040,929	6,000,000
18,272,962	8,990,333	0	261,583	12,040,929	6,000,000
9,199,005	283,333				
		1			
				1,324,000	
6,712,457	2,419,699	9,311,758	6,958,100	-6,344,359	-1,610,554
185,000	185,000	185,000	185,000	185,000	185,000
6,897,457	2,604,699	9,496,758	7,143,100	-6,159,359	-1,425,554

道の駅奥伊勢おおだい（株）：貸借対照表

資産の部	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
<b>【流動資産】</b>				
現金・預金	49,972,450	45,214,177	49,434,417	46,789,278
売掛金	18,115	66,481	33,471	11,970
商品券	0	2,000	26,000	18,500
たな卸資産	1,791,793	1,830,492	1,694,921	1,632,978
未収入金	309,607	243,811	271,804	5,941,347
商品・製品				
貯蔵品				
前払費用		42,120	42,120	42,120
立替金	0	0	0	69,054
仮払金				
合計	52,091,965	47,399,081	51,502,733	54,505,247
<b>【固定資産】</b>				
<b>【有形固定資産】</b>				
建物	2,905,077	2,609,795	2,314,513	2,019,232
建物付属設備	737,154	621,389	523,915	441,824
構築物	428,881	367,981	315,729	270,899
車両運搬具				1
工具器具備品	1,179,512	617,417	375,167	227,932
合計	5,250,624	4,216,582	3,529,324	2,959,888
<b>【投資その他資産】</b>				
差入保証金				
投資有価証券	200,000	200,000	200,000	200,000
資産の部合計	57,542,589	51,815,663	55,232,057	57,665,135
<b>負債の部</b>				
<b>【流動負債】</b>				
買掛金	21,801,054	19,725,737	19,709,646	19,307,414
未払金	7,118,436	4,759,545	5,133,632	6,838,758
未払法人税等	180,000	180,000	373,400	879,800
未払消費税等	1,243,400	1,517,000	3,123,500	1,097,000
預り金	1,141,349	629,453	497,214	797,909
仮受金				67,984
流動負債合計	31,484,239	26,811,735	28,837,392	28,988,865
負債の部合計	31,484,239	26,811,735	28,837,392	28,988,865
<b>純資産の部</b>				
資本金	29,000,000	29,000,000	29,000,000	29,000,000
繰越利益剰余金	-2,941,650	-3,996,072	-2,605,335	-323,730
株主資本合計	26,058,350	25,003,928	26,394,665	28,676,270
純資産の部合計	26,058,350	25,003,928	26,394,665	28,676,270
負債及び純資産合計	57,542,589	51,815,663	55,232,057	57,665,135

平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
53,384,610	57,146,965	58,686,463	57,840,059	60,279,497	61,402,175
18,500	40,700	52,965	2,528,942	2,739,976	3,213,720
34,500	20,000	17,500	18,500	28,000	24,800
1,299,757	1,132,292				
800,261	205,654	184,976	211,871	829,495	673,524
		1,604,108	795,787	591,362	829,064
		762,587	202,256	108,344	150,798
42,120	42,120	42,120	42,900	51,590	62,630
82,585	18,140				25,372
180,000					
55,842,333	58,605,871	61,350,719	61,640,315	64,628,264	66,382,083
1,723,950	1,428,668	1,133,386	1,024,024	542,822	247,540
372,676	307,368	245,268	0	128,934	73,975
232,433	199,428	171,112	146,816	129,101	105,368
1	1	1	1	810,604	611,077
400,994	175,523	102,489	61,496	30,752	8
2,730,054	2,110,988	1,652,256	1,232,337	1,642,213	1,037,968
			97,500	97,500	97,500
200,000	200,000	200,000			
58,772,387	60,916,859	63,202,975	62,970,152	66,367,977	67,517,551

18,114,025	19,291,109	18,680,742	16,942,848	18,379,100	17,135,662
6,231,387	6,023,169	6,689,873	6,591,861	6,958,051	6,487,259
386,000	177,600	381,700	222,200	535,500	416,300
2,248,000	2,136,000	2,048,000	2,525,800	1,685,200	2,390,600
843,670	952,249	1,066,060	782,157	837,541	938,946
0					
27,823,082	28,580,127	28,866,375	27,064,866	28,395,392	27,368,767
27,823,082	28,580,127	28,866,375	27,064,866	28,395,392	27,368,767

29,000,000	29,000,000	29,000,000	29,000,000	29,000,000	29,000,000
1,949,305	3,336,732	5,336,600	6,905,286	8,972,585	11,148,784
30,949,305	32,336,732	34,336,600	35,905,286	37,972,585	40,148,784
30,949,305	32,336,732	34,336,600	35,905,286	37,972,585	40,148,784
58,772,387	60,916,859	63,202,975	62,970,152	66,367,977	67,517,551

道の駅奥伊勢おおだい（株）：損益計算書

	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
<b>【売上高】</b>				
委託売上高	242,171,595	227,353,863	212,977,110	214,077,976
食券売上高	42,535,866	45,031,918	45,256,422	39,711,613
その他売上高	23,161,138	22,109,341	18,781,094	15,173,614
屋台売上高	9,736,852	10,314,233	9,490,980	8,607,238
売上高合計	317,605,451	304,809,355	286,505,606	277,570,441
<b>【売上原価】</b>				
期首商品・製品棚卸高	1,793,081	1,791,793	1,830,492	1,694,921
委託仕入	201,176,226	188,764,245	175,478,905	175,996,980
食材仕入	26,584,753	27,865,299	24,952,360	19,883,400
その他仕入	3,468,432	3,970,253	3,071,342	3,722,025
合計	233,022,492	222,391,590	205,333,099	201,297,326
期末商品・製品棚卸高	1,791,793	1,830,492	1,694,921	1,631,389
売上原価	231,230,699	220,561,098	203,638,178	199,665,937
売上総利益金額	86,374,752	84,248,257	82,867,428	77,904,504
<b>【販売費及び一般管理費】</b>				
販売費及び一般管理費合計	92,196,388	85,992,450	82,060,930	76,036,788
営業損益金額	-5,821,636	-1,744,193	806,498	1,867,716
<b>【営業外収益】</b>				
受取利息	6,890	8,223	6,043	37,006
補助金収入	4,970,295	100,000	100,000	8,850,000
雑収入	805,707	761,548	851,596	1,003,506
営業外収益合計	5,782,892	869,771	957,639	9,890,512
<b>【営業外費用】</b>				
補助金費用				4,227,698
固定資産圧縮損				4,369,125
雑損失				
営業外費用合計	0	0	0	8,596,823
経常損失金額	-38,744	-874,422	1,764,137	3,161,405
<b>【特別利益】</b>				
補助金				
特別利益合計	0	0	0	0
税引前当期純損失金額	-38,744	-874,422	1,764,137	3,161,405
法人税等	180,000	180,000	373,400	879,800
当期純損失金額	-218,744	-1,054,422	1,390,737	2,281,605

平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
210,605,858	202,559,116	189,862,559	180,692,660	171,432,909	169,475,180
40,433,004	40,027,861	65,444,350	77,303,382	70,760,478	79,998,365
16,160,003	16,715,382	7,582,206	7,066,533	7,489,643	8,124,878
9,944,163	9,606,139				
277,143,028	268,908,498	262,889,115	265,062,575	249,683,030	257,598,423
1,632,978	1,299,757	1,132,292	2,366,757	998,105	699,706
173,143,105	166,472,943	156,179,853	146,599,887	136,284,108	134,797,060
20,243,465	20,377,411	24,629,177	32,355,520	32,538,470	37,001,899
3,454,427	3,431,391	3,091,351	2,496,062	2,890,333	3,158,023
198,473,975	191,581,502	185,032,673	183,818,226	172,711,016	175,656,688
1,300,659	1,132,982	2,366,757	998,105	699,706	979,862
197,173,316	190,448,520	182,665,916	182,820,121	172,011,310	174,676,826
79,969,712	78,459,978	80,223,199	82,242,454	77,671,720	82,921,597
78,672,141	77,162,846	78,074,626	80,711,000	79,341,326	83,240,761
1,297,571	1,297,132	2,148,573	1,531,454	-1,669,606	-319,164
32,301	72,472	21,195	2,013	14,837	8,437
1,798,502					
1,740,096	607,923	535,748	595,419	4,535,429	3,320,884
3,570,899	680,395	556,943	597,432	4,550,266	3,329,321
1,769,835					
		29,148		5,061	13,758
1,769,835	0	29,148	0	5,061	13,758
3,098,635	1,977,527	2,676,368	2,128,886	2,875,599	2,996,399
0	0	0	0	0	0
3,098,635	1,977,527	2,676,368	2,128,886	2,875,599	2,996,399
825,600	590,100	676,500	560,200	808,300	820,200
2,273,035	1,387,427	1,999,868	1,568,686	2,067,299	2,176,199

## 松阪市の取組

■日時：令和4年7月11日（月）8時30分大台町役場発

■場所：松阪市飯高振興局2階会議室

### グリーンライフ山林舎・つつじの里荒滝・スメールについて

#### 【市の基本的な考え】

施設の仕分を進める中で、緊急性の高い施設として抽出した飯南・飯高地域の観光施設の有効活用に向けた必要性も含めた、そのあり方を検討して見直すことを目的に外部委員会を設け、諮問した。

必要性や運営方法、負担軽減の措置を検討して、平成26年に答申がなされた。答申のまとめとしては「公共施設の最適化を進める中で引き続き、存置される施設については、地域の魅力が活かされるよう最も効率的に運営し、最大の効果を発揮していかなければならない。また、施設については、民間事業者または、地域団体への移譲を基本にとらえて、移譲を引き受けるにはどのような条件が必要かを早期に地域住民と協議していくことが重要である」とされている。



その対応方針の対象として、施設が3つある（提供資料「松阪市飯南・飯高地域観光施設あり方対応方針（平成27年2月）」のP2松阪市の対応方針に上記施設が方針とともに示されている。）。これを考えの基とし現在、進められている。

#### 【スメールを公募貸付にした考え方】

公共施設マネジメントの取り組みとして、平成 25 年度に飯南・飯高地域観光施設の将来のあり方について外部委員会で検討し、市が保有し続けての単独での運営は非効率であり、民間事業者への移譲を答申された。

移譲の場合、建築から当時 25 年を経て施設が老朽化していること、移譲後の固定資産税や施設の解体費等を負担して、事業を継続することは困難であると判断され、公募貸付を行った。

#### 【荒滝・山林舎の指定管理と今後】

現在、両施設とも非公募で 3 年の指定管理者制度で継続している。今後も指定管理者制度で継続していく。現在の指定管理者とは、委譲も含め、民営化に向けての協議を行っている。

外部委員会から民間移譲の答申が出されているため、民営化に向けて経営予測も勘案しながら、指定管理者自身の経営の在り方や施設の有効利用する方法を模索していきたい。

指定管理者の仕様書・募集要項等には、月例報告は翌月の〇〇日までに報告するよう記されている。ほかに施設利用状況、収支、苦情、修繕箇所または、その方法なども報告を頂いている。

#### 道の駅飯高駅について

##### 【地域振興拠点としての市の考え方について】

地場産業をはじめ、観光や交流の拠点として、また地域活性化の推進を目的に平成 14 年度から平成 16 年度にかけて建設した。

平成 16 年 10 月からは、指定管理者制度により、株式会社飯高駅が管理運営を行っている。

この施設は、旧飯高町の東の玄関に位置し、行政の中心地であったところに位置している。観光案内・温泉利用・地域食材利用レストラン、そば打ち体験、農産物や地域特産品販売、芝生広場を活用した世代間交流の場を提供している。

レストランでは、地域食材を利用した料理を提供することで地域食文化の普及に努めるほか、いたかの店において、木工品他地場製品の展示、販売も行っている。

また、令和 5 年 4 月より、芝生公園内の一画を利用したドッグランと RV パークの運営を開始する予定。

管理運営を行っている株式会社飯高駅は、株主として市が 50%、50%を地域の個人事業主をはじめ、農産物生産グループなどが保有する地域密着型の会社である。

### 【他の政策、宿泊施設などへの波及・連携効果の状況】

当施設の産直市場は、地域住民が普段から新鮮でお値打ちな野菜を購入することができるなど、販売戦略が異なるため、VISONによる影響は今のところ大きく出ていないと感じる。

また、生産者等は地域の特産品のPRを兼ねて、VISON店舗にて特産品である“とっとき味噌”や“切り餅”、お菓子などの販売を行っている。

今後の集客や施設の活性化への新しい取り組みについては、レストランにおいて、季節ごとに変化するダムカレー、季節限定メニューなどで、リピーターを飽きさせない工夫を凝らしていきたいと考えている。

### 【宮前地区住民自治協議会との連携について】

住民からは地域振興の拠点と位置付けているという意見を聞いている。

宮前の方は、自分の施設と位置付け、非常に協力的である。具体的には珍布峠を住民の方が案内役を買って出ている。

現行の指定管理期間は、5年間である。導入当初は3年間にしていたが、指定管理期間が短いと指定管理者は設備投資ができない、社員教育も十分にできない等の弊害があり、10年間では市として施設のあり方を検討するには長いと判断し、5年間とした。

施設修繕、備品更新は、20万円以下は指定管理者、20万円を超える金額を市ということで取り決めがある。ものにもよるが、営業的に必要なものなら指定管理者で実施して頂くのもある。

指定管理料は、19,637千円/年である。積算の方法は、市が収益及び管理費を見積もった差額である。市の施設であるため収益を差し引いた必要経費は負担するという考え方である。

営業に影響を及ぼさないように優先順位を設けて修繕計画を作成しているが、緊急性の高い、突発的な故障が発生した場合は、その都度対応している。

### 【特産品加工施設について】

販路の確保については、商品のほとんどは飯高駅へ出品することになっているため、常に飯高駅と販売数量等の相談をしながら各組合員が販売活動を行っている。また、飯高駅以外に納品する分については各組合員のメンバーや知人情報等により販路を確保し、各組合員が販売活動を行っている。

### 【リバーサイド茶倉・道の駅茶倉駅について】

令和3年度、サウンディング型市場調査をした中で、7事業者から様々な提案をいただいた。その結果として、コロナ禍にあってアウトドアのレジャーが好調であることからキャンプ場の運営に興味を示す事業者はあったが、道の駅の

運営については興味を示す事業者があまりなかった。

中には「キャンプ場と道の駅を個々に公募してはどうか？」という提案もあったが、市としては、管理運営手法は異なるが、両施設を一体的に管理する方が効率的であると考え、一体的に管理する事業者の公募を行った。

サウンディング型市場調査※については、市ホームページに加えて、公民連携等の民間サイトに情報を登録する等し、実施の周知を行っている。サウンディング型市場調査に参加した民間事業者が、実際に指定管理者として応募することが多かった。

賃貸料の108万円の積算根拠については、約2,000万円という施設を解体するときの費用を松阪市と民間事業者と折半するという考え方により、10年間で割り戻して算出した。

※サウンディング型市場調査：事業発案段階や事業化段階において、事業内容や事業スキーム等に関して、直接の対話により民間事業者の意見や新たな提案の把握等を行うことで、対象事業の検討を進展させるための情報収集を目的とした手法

## 委員からの提案

当委員会の審議過程で、それぞれの委員から、次のような意見が出されたので、今後の参考とされたい。

### (1) 株式会社宮川物産について

- 物産の作っている商品は、高いけれどもおいしい。その良さを発揮できるような工夫によって、町が自慢できる商品として売っていくことが必要である。
- 町のためにつくられた会社であり、施設であるので、町の販売努力も必要である。
- 施設の運転資金、維持管理費や人件費なども、製造原価を高めている要因ではないかと思われる。町への施設使用料が、物産には重荷になっているので、考え方を考える必要があるのではないか。
- 人員が不足しているために販売面の強化ができず、売上げが伸びないために、仕入れが経営を圧迫するという悪循環に陥っているようにみえ、むしろ思い切って必要な人員を確保して、積極的な販売拡大をめざす必要があるのではないか。物産の経営体力が不足するなら、町が支援してでも人員を増やす方が、全体としては、町の産業活性化に寄与できるのではないか。
- 柚子は、物産が全量買い上げを前提に、町の推奨作物として奨励して苗木を配付したという経緯があり、柚子の収量は今後も確実に増えていく。仕入れ価格については、一定の補助金が出ているが、仕入れた柚子をすべて加工販売することが難しく、物産の重荷になっている。販売拡大については、専門のコンサルに相談して消費拡大のためのアイデアを出してもらうなど、町として責任をもって対応するべきではないか。
- 売上げ増には、町にも責任があるのだから、例えば、町の健康ポイント事業で配るものを物産の商品にするなど、町事業での活用を図ってはどうか。
- 飯高地区の特産品加工は、道の駅「飯高駅」が主な販路になっていて、道の駅から伝えられる販売予測に基づいて生産されていた。物産についても、販路側の販売計画に合わせて生産するようにしてはどうか。

### (2) 株式会社宮川観光振興公社について

- キャンプ場の整備は、町の財政状況の厳しいなかでの投資であり、投資リスクもあるので、十分に集客効果をあげるよう努力しなければならない。
- 清掃や従業員教育に気をつけて、高級感を生かした行き届いたサービスに努めるべきである。とくに、利用客の「声」をもっと聞くべきで、客からの苦情を生かして改善につなげる工夫が必要である。

- おいしい昼食と温泉施設を目当ての日帰り客は、まだまだ開拓余地があるのではないか。 町内からの利用も、まだまだ開拓の余地があるのではないか。
- 町の魅力を楽しめるようなガイド・送迎やイベントなどの工夫でさらなる集客を図ることができるのではないか。
- 地元利用の拡大や、ファミリーブライダルの需要の取り込みなどの努力も望まれる。
- 冬場の集客のためには、ランチバイキングなどをやっているが、食事に十分な魅力がないと、集客につながらない。 イベントなどとも組み合わせ、さらなる集客努力が必要だ。
- リピーターをつかむための食事面での努力、季節限定メニューやイベントによる「話題」づくり、その内外への発信なども必要だ。
- 施設があることによって人を呼べるはずだ。 もっと努力が必要で、来ないのはなぜかと考えなければいけない。
- 従業員も相当に高齢化している。 高齢でも働けるといえるのは大事なことはあるが、そのためにサービスが低下してはいけななので、さまざまな工夫をして、高級リゾートらしいサービスを提供しなければならない。
- 旬を捉えながら大台町の独自色を追求し、マスコミ関係へ随時情報提供を行うなど集客に向けた工夫が必要である。

### (3) 道の駅奥伊勢おおだい株式会社について

- 地元利用が多くなっているため、過疎化が進むと採算が悪くなる可能性があるため、留意する必要がある。

### (4) 三つの施設、三つの第三セクターを通じて

- 柚子を大台町の特産品としたのだから、町をあげて売り込む必要がある。 フォレストピアに行ったら柚子を生かした料理が出るというように、「大台に来たら柚子」となるような取組みが望まれる。